

Chương V

CÔNG CỤ, KỸ THUẬT PHÂN TÍCH ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

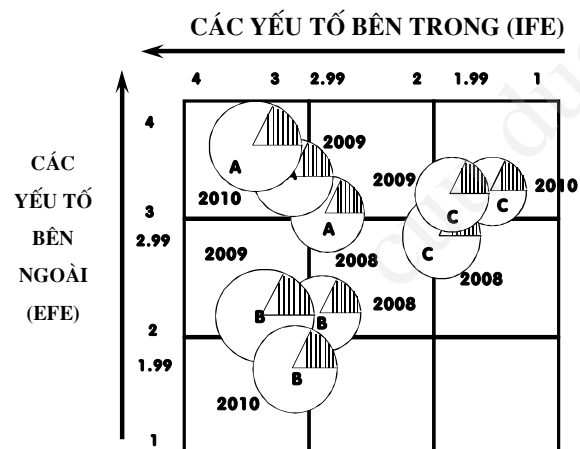


ThS. ĐOÀN XUÂN HẬU

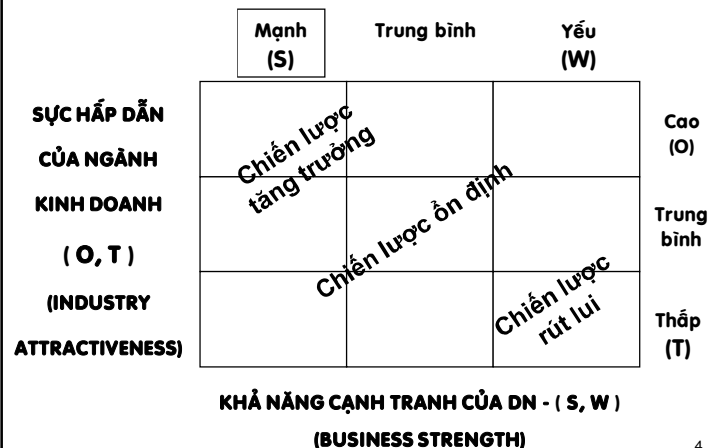
NỘI DUNG

- ❖ Ma trận IE → Xu hướng về Vị thế của DN / SBU
- ❖ Ma trận MC KINSEY → Chiến lược cấp doanh nghiệp
- ❖ Ma trận SWOT → Các phương án chiến lược của doanh nghiệp
- ❖ Ma trận Space → Vị trí chiến lược của doanh nghiệp
- ❖ Ma trận BCG → Danh mục đầu tư (SBU/ SP/ Dịch vụ) hiệu quả

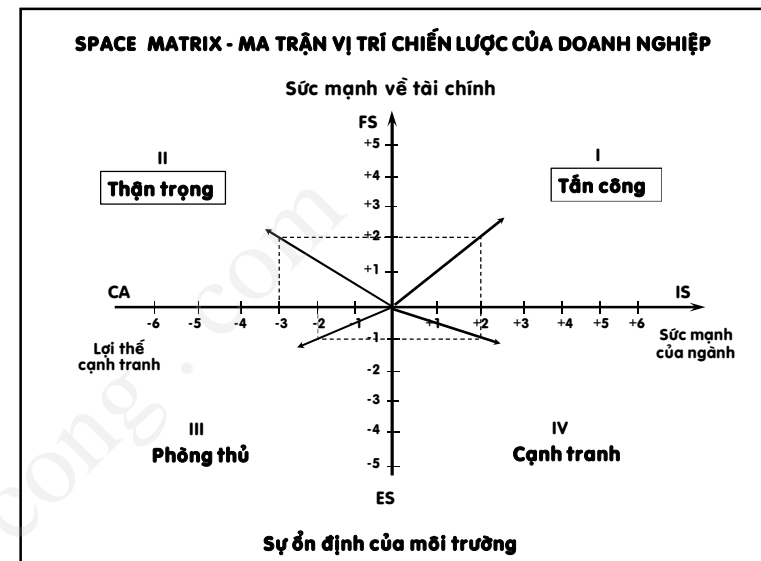
MA TRẬN IE - TỔNG HỢP YẾU TỐ BÊN TRONG – BÊN NGOÀI







MA TRẬN MC KINSEY



MA TRẬN SWOT		
SWOT MATRIX	NHỮNG ĐIỂM MẠNH - S	NHỮNG ĐIỂM YẾU - W
	1. 2. 3. Liệt kê những điểm mạnh 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. Liệt kê những điểm yếu 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
CÁC CƠ HỘI - O	CÁC CHIẾN LƯỢC SO	CÁC CHIẾN LƯỢC WO
1. 2. 3. Liệt kê các cơ hội 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Sử dụng điểm mạnh để tận dụng các cơ hội 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Vượt qua những điểm yếu bằng cách tận dụng các cơ hội 6. 7. 8. 9. 10.
CÁC MỐI ĐE DỌA - T	CÁC CHIẾN LƯỢC ST	CÁC CHIẾN LƯỢC WT
1. 2. 3. Liệt kê những điểm mạnh 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Sử dụng những điểm mạnh để tránh các mối đe dọa 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa 5. 6. 7. 8. 9. 10.



MA TRẬN BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)			
Thị phần tương đối SP/ DV/ Đơn vị kinh doanh			
	← Khả năng thu LN		
	Cao	Thấp	
Tốc độ tăng trưởng ↑	Cao		
	Thấp		
	Khả năng phát triển TT		

BÀI TẬP

Doanh nghiệp Việt Hà có khả năng sản xuất 10 000 sản phẩm A / năm. Hiện tại sản phẩm A được bán với giá 9 000 đ/ 1 sản phẩm. Khả năng tiêu thụ sản phẩm này trên thị trường là 20000 SF/năm. Chi phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm biến động theo khối lượng sản phẩm: nếu sản xuất 10.000 SF thì chi phí là 7 000 đ/SF, còn nếu sản xuất 20 000 SF thì chi phí sẽ là 6000đ/SF.

Doanh nghiệp Việt Hà đưa ra 3 phương án sau:

- Bố trí sản xuất hết khả năng hiện có của doanh nghiệp.
- Đầu tư mở rộng sản xuất để nâng khả năng sản xuất của doanh nghiệp lên 20000 SFA/năm. Phương án này làm chi phí cố định hàng năm tăng thêm 42 triệu đồng.
- Khai thác hết khả năng sản xuất hiện có để sản xuất sản phẩm A, đồng thời tìm cách khai thác tối đa nhu cầu của thị trường bằng cách đặt cho cơ sở khác sản xuất 10000 SF với chi phí là 8 600 đ/SFA.

Theo anh, chị Công ty Việt Hà nên chọn phương án nào và vì sao ?

Biết rằng thị phần tương đối sản phẩm A trên thị trường là 1,2 và tốc độ tăng trưởng là 15%

GIẢI BÀI TẬP

$$PA_1: DT = 10.000 \times 9.000đ = 90.000.000đ$$

$$CF = 10.000 \times 7.000đ = 70.000.000đ$$

$$LN = 20.000.000đ$$

$$PA_2: DT = 20.000 \times 9.000đ = 180.000.000đ$$

$$CF = 20.000 \times 6.000đ + 42.000.000đ$$

$$= 162.000.000đ$$

$$LN = 18.000.000đ$$

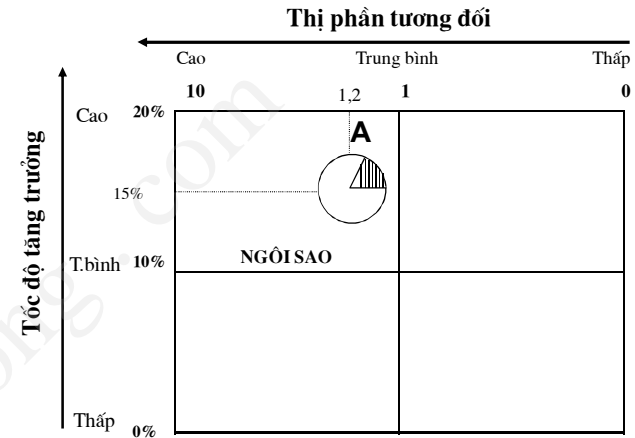
$$PA_3: DT = 20.000 \times 9.000đ = 180.000.000đ$$

$$CF = 10.000 \times 7.000đ + 10.000 \times 8.600đ$$

$$= 156.000.000đ$$

$$LN = 24.000.000đ$$

MA TRẬN B.C.G. (BOSTON CONSULTING GROUP)



Bài tập: Doanh nghiệp X là một doanh nghiệp may có 4 đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Tình hình sản xuất kinh doanh của các đơn vị được phản ánh qua bảng số liệu sau:

SBU	Sản lượng (cái)	Số lượng tiêu thụ (cái)	Giá bán s.phẩm (USD)	Giá thành 1 s.phẩm (USD)	Thị phần tương đối	Tốc độ tăng trưởng (%)
A	3.500	3.200	150	119	1,6	8
B	4.000	3.000	210	172	1,2	10,5
C	2.800	2.250	409	335	0,9	15
D	6.000	4.500	140	121	1,3	16

Hãy sử dụng ma trận BCG để phân tích danh mục đầu tư (SBU) của doanh nghiệp X và đưa ra những định hướng chiến lược phát triển và ưu tiên phân bổ nguồn lực cho từng đơn vị kinh doanh chiến lược của công ty đó.